

## ソ連邦経営者教育事情

宮坂 純一

1. はじめに
2. 経営指導者管理システム
  - 2.1. レーニンの原則
  - 2.2. 選抜, 配置そして評価
3. 「ソビエト型」経営指導者養成・技能向上システム
  - 3.1. スペシャリストから経営指導者へ
  - 3.2. 国家的な経営指導者養成技能向上システム
    - 3.2.1. 教育訓練施設の現状
    - 3.2.2. 教育訓練方法の特徴
4. おわりに

### 1 はじめに

ソ連邦には、独特な意味が込められた管理カードル (кадры управления) という概念<sup>(1)</sup>が存在する。管理カードルとは、モスクワ大学経済学部<sup>(2)</sup>の定義に従えば、その職種上の活動が完全にあるいは主として管理機能の遂行と結びついている働き手である。現在の発達した社会主義の段階では、つぎのような質的に「新しい」状況のもとで、管理の役割の向上とともに、管理カードルの役割もより高まってきている<sup>(3)</sup>:(1)国民経済の規模の拡大, 社会的生産のダイナミックな発達と質的構造変化, 科学技術革命の業績の実現が, 管理カードルに複雑な課題を提起し, 意思決定の数を増加させている, (2)経済運営のプロセスが長くなり, 意思決定の結果がすぐに判明しないこと, 経済運営の非経済的アспект (社会的規範, 消費基準, 環境問題) の意義が高まったことが, 管理カードルの責任を高めている, (3)知識量の増大および (特に管理領域の) 新しい知識の体系的出現が活動の幅を拡げまた管理に影響を及ぼす可能性を高めた, (4)管

---

(1) 「〈управленческий персонал〉と〈штатный состав системы управления〉はこの概念の同義語である。」

(Справочное пособие директору производственного объединения предприятия, Том I, Экономика, 1977, стр. 57.)

(2) Организация управления общественным производством, Под ред. Г.Х. Попова, Ю.И. Краснопопса, МГУ, 1984, стр.106.

(3) Там же, стр.107.

理システムそのものの変化（計画性の強化、民主主義の発達、意思決定プロセスにおいて管理のすべての環の権利が拡大され自立性が強まり責任も高まったこと）が主観的要因の役割を高めた、(5)生産関係システムの複雑化、生産における「人的」要因の役割の向上が、管理の社会的および社会心理的アスペクトの発達をもとめ、管理カードルの役割と責任を強めている。

管理カードルの役割の分析には、社会主義的な計画管理における主観的要因の役割の正しい理解が必要である。この点、モスク大学経済学部メンバーたちはつぎのように述べている。「資本主義のもとでは、会社の管理における主観的要因の役割は外的には大きい、本質的には、社会的生産全体の無政府性とその発達の自然発生性に制限されている。それ故に、あるブルジョア的学者は管理における個人の役割を制限したりあるいは否定しさえし、他の人々はその無限の可能性を宣伝している。管理における客観的なものと主観的なものの相互関係のマルクス主義的理解はカードルの評価の極論を避けることを可能にする。客観的条件の絶対視は、客観主義、客観的条件の物神崇拜、社会的過程にたいする個人の意識的影響の可能性の制限をもたらし、主観的要因の役割や個人の無限の可能性の絶対視は、主観主義や主意主義、悪い意味での業務的官僚的处理をもたらす。社会主義のもとでは、主観的要因の重要な役割は社会的生産全体の計画性と被管理性に条件づけられている。主観的要因の重要な役割の承認は、管理カードルをして、客観的法則の出来るだけ完全な認識、社会主義的な計画的な管理システムの可能性を国民福祉のより向上をめざした生産効率の達成のために計画的に総合的に利用すること、にねらいを定めさせる<sup>(4)</sup>」

この管理カードルはいくつかのグループにわかれる。例えば、職種上の特徴に従えば、管理カードルは、技師、企業内エコノミスト、企業内ジュリスト、企業内社会学者、企業内心理学者などに分かれる。部門別には、工業カードル、農業カードル、運輸カードルなどに分かれ、その他の分類もおこなわれている<sup>(5)</sup>。このように管理カードルの分類は様々な基準によっておこなわれている。ただし、「職務上の分業を反映した<sup>(6)</sup>あるいは「管理過程におけるそれぞれの働き手範疇の最も基本的な特色を反映した…《主要な範疇ごと》の分類が…第一義的なもの<sup>(7)</sup>」であり、「意思決定とその実現過程で働き手を分類することが基本的な (базовая) 分類である<sup>(8)</sup>」とされている。この分類によれば、管理カードルは、(経営) 指導者、スペシャリストそして補助（あるいはサービス）人員、に分かれる。すなわち、管理上の決定をおこないそれを実現するというのが指導者の基本的特徴であり、スペシャリストはその決定を準備し、補助人員

(4) Там же, стр. 106~107.

(5) См., Организация управления общественным производством, Под ред. Г. Х. Попова, Г. А. Джавадова, 1979, стр. 255~256.

(6) Основы научного управления социалистической экономикой, Мысль, 1985, стр. 246.

(7) Организация управления общественным производством, 1979, стр. 256.

(8) Организация управления общественным производством, 1984, стр. 107.

は彼らを助ける存在として規定されている。<sup>(9)</sup>

経営指導者とは、然るべき集団を指導し、管理機関あるいはその個々の環の活動を方向づけ整合し、まかされた課題の遂行や目的達成に関して集団の活動を統制したり調整をおこなう人々である。経営指導者はライン上の指導者と機能上の指導者に分かれる。ライン上の指導者とは、単独責任を基礎として行動し、組織あるいは（その孤立化した）組織的に成立している部分（合同、企業、職場、職区、班）の状態と発達に責任をもつ人々である。機能上の指導者とは、管理システム上の一定の機能部分に責任をもち、様々な下位部分を指導し、具体的な管理機能を遂行する人々である。<sup>(10)</sup>

スペシャリストとは、自己がうけた専門的養成を基礎として、個々の具体的な、原則として、生産的あるいは管理的性格をもつ職能上の諸問題を解決する人々である。彼らは管理職能や職種上の養成に応じて分類される。例えば、技術者、エコノミスト、ジュリスト、会計係、工程技師、ノルマ化員などが、その代表である。<sup>(11)</sup>

技術人員とは経営指導者やスペシャリストの活動に奉仕する働き手である。彼らは、原則として、個々の管理作業ごとに分類される。例えば、秘書、タイピスト、技手、古文書保管係、製図係、実験助手などが、その代表である。<sup>(12)</sup>

本稿では、経営指導者に一応限定して<sup>(13)</sup>、彼らがどのように育成されそしてその技能を高めているか、その実態の一端をあきらかにしてみたい。経営指導者は、普通、管理システムに占める水準によって3グループに分けられる。すなわち、下級環の指導者、中級環の指導者そして上級環の指導者である。ただし、管理を省レベルでとらえるのかあるいは企業レベルで考えるのかによって、その内容は全く違ってくる。例えば、モスクワ大学経済学部<sup>(14)</sup>の分類に従えば、

(9) Там же, стр.108. 最もポピュラーな分類では、従業員が労働者と職員に分けられ、その職員が、指導者、スペシャリスト、事務職員へとグルーピングされている。また、シーゴフ (И. Сигов) は、職員を非スペシャリスト職員とスペシャリストに分け、スペシャリストからさらに指導者スペシャリストを区別している。

(См., И. Сигов, Обобщение производства и развитие системы управления экономикой, Экономика, 1977, стр.197.)

(10) См., Теория управления социалистическим производством, Экономика, 1979, стр.193. 「ライン上の指導者は具体的な生産客體（職場、企業、合同、部門など）の管理に関するすべての機能の実現に完全に責任をもっている。機能上の指導者は若干の機能の実現に責任をもち、いくつかの機能部局（部、管理局）を指導する。機能上の指導者は然るべきライン上の指導者に直接従属するが、同時に、機能的には、すなわち、若干の専門問題に関しては、然るべき上級の機能上の指導者に従属する」 (Организация управления общественным производством, 1984, стр.108.)

(11) Теория управления соц. производством, стр.193.

(12) Там же.

(13) 「国民経済管理の質は、管理カードル特に経営指導者の技能水準に直接結びついている」 (Управление социалистическим производством, Экономика, 1978, стр.318.)

(14) Организация управления общественным производством, 1984, стр.108.

下級環の指導者とは、班長、職区長、職場長、現場監督者、機能部内小部門の指導者などであり、中級環の指導者とは、工業合同の長、生産合同の支配人、自立的な企業の企業長およびその代理であり、上級環の指導者とは省庁の指導者およびその代理である。だが、エル・ベロウソフ（Р. Белоусов）などの分類に従えば、<sup>(15)</sup>下級職務段階の指導者とは、班長、職区長、職長、現場監督者、機能部門小部門の指導者であり、中級職務段階の指導者とは職場長、部長そしてその代理であり、上級の指導者には企業長とその代理がはいる。本稿では、特に触れないかぎり、企業内に考察を限定している。<sup>(16)</sup>

表1 指導者職務の分類

管理水準 によって	管 理 の 性 格 に 応 じ て	
	ラインの指導者	機能上の指導者
上 級	企 業 長	主任技師，経済問題担当企業長代理，行政問題担当企業長代理，人事担当企業長代理など
中 級	生産の長，職場長，交代班の長とその代理	主任工程技師，主任機械技師，主任ディスペッチャーおよびその代理，諸々の部の部長とその代理
下 級	職区長，上級職長，職長	部内のビューローの長，職場ビューローの長，機能グループの長

(出典) Л. Иванов, Основы управления производством, Лесная промышленность, 1979, стр.181.

(15) Основы научного управления соц. экономикой, стр.246. シーゴフも、「企業（生産合同、コンビナート）では、3つの指導者水準——企業（生産合同、コンビナート）の指導者、職場（生産単位）の指導者、職区の指導者（上級職長や職長）——を区別できる」と指摘している。（И. Сигов, Указ. соч., стр.199.）

(16) 企業長より上の指導者を意味する場合には、高級経営指導者と表現する。

## 2 経営指導者管理システム

### 2.1. レーニンの原則

ソ連邦では、管理カードル対策がソビエト国家誕生の時から一定の体系のもとで実施され、その後より展開され強化され今日に至っている。<sup>(17)</sup>現在のカードル対策システム (система работы с кадрами)は、カードルの選択、養成および再訓練、合理的利用、技能の向上、創造的成長の組織化、カードル予備軍の創造、カードルの異動の計画等々を含む諸方策の総体であり、カードル活動 (кадровая работа)といわれることもある。<sup>(18)</sup>そして、カードル政策 (кадровая политика)がこのカードル対策システムの核心 (стержень)として位置づけられている。<sup>(19)</sup>モスクワ大学経済学部<sup>(20)</sup>の定義によれば、カードル対策システムとは、カードル政策によって提起された目的、課題そして原則を実現する、実践的な具体的行為、過程そして作業であり、カードル政策はカードル活動を基本的に方向づけるものであり、カードル活動全体の最も重要な目的と原則を規定している。<sup>(21)</sup>

カードル政策はあえていうまでもなく固定的なものでもなく一定不変のものでもない。だが、その根底にはつねにいわゆる「レーニンの諸原則」が横たわってきた。「カードル政策のレーニン原則」とはつぎのことを意味している。<sup>(21)</sup>

- (1) カードルはその政治的資質と実務的資質に合致して選択され配置されること。
- (2) すでに試験済みのベテラン働き手と若年カードルを結合させること。
- (3) エネルギー<sup>ビジネス</sup>な成長途中の働き手のなかから、カードルの後任者の保障という目的で、体系的に選抜すること。
- (4) 客観的な科学的に基礎づけられた評価基準にもとづいて、カードルの成長、昇進の諸条件を保障すること。
- (5) 自己の知識と経験をたえず向上させる可能性を管理カードルに保障すること。

---

(17) 「我国では、ソビエト国家誕生の最初の年に、管理カードル対策システムが形成された。」(Теория управления социалистическим производством, Экономика, 1983, стр. 242.)

(18) Организация управления общественным производством, 1979, стр. 251.

(19) 「カードル」概念がいかなる範囲の従業員を含むかについては議論があるようだが、カードル対策あるいはカードル政策という場合には、労働者カードルを含むすべての人員ではなく、様々な水準で管理機能を遂行する人員(すなわち、管理カードル)に対象が限定されることが伝統的であり今日でもその傾向が強い。

(См., Система работы с кадрами управления, Мысль, 1984, стр. 14.)これに対して、スコロボガトフ

(И. Скоробогатов)やシカラターン(О. Шкарата)などは広く解釈している。(См., И. Скоробогатов, Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве, Экономика, 1982, стр. 26. シカラターン著宮坂純一訳『社会主義生産集団の科学』, 杉山書店, 1983年, 140~141ページ参照)

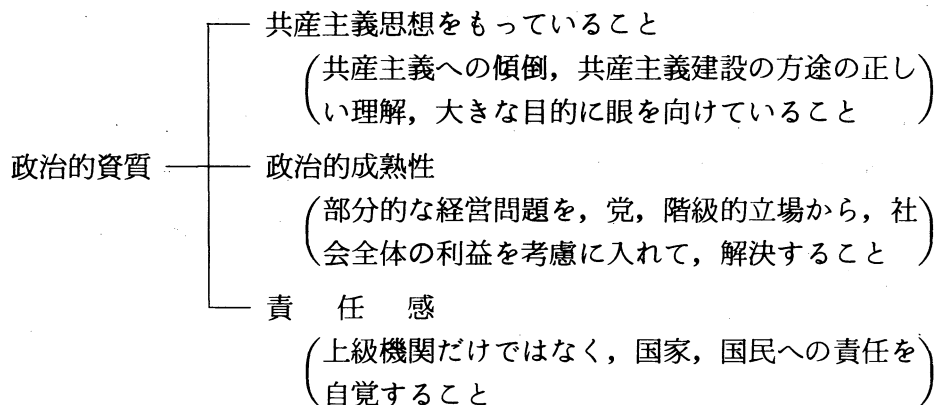
(20) Организация управления общественным производством, 1979, стр. 252.

(21) См., Теория управления соц. производством, 1983, стр. 252.

- (6) カードルへの信頼と意思決定執行の点検を結合させること。  
 (7) カードルの権利、義務、責任を明確に規定し確立すること。

これらのレーニン原則はそれぞれの時代に合うように創造的に発展させられてきたが、第一の原則が「基本原則」(основпалагающий принцип)として位置づけられ最も重要視され続けてきている<sup>(22)</sup>。そして、現在では、経営指導者はなによりもまず管理の職業的専門家(профессионал управления)であり集団の社会的リーダーであることが要請され、いくつかの独自の資質と能力が要求されている。例えば、(1)政治的資質(политические качества)、(2)道徳的資質(нравственные качества)、(3)社会心理的資質(социально-психологические качества)、(4)実務的(仕事上の)資質(деловые качества)が、そのような資質である<sup>(23)</sup>。

経営指導者に要求される資質のなかで、特に、政治的資質が決定的に重要視されている<sup>(24)</sup>。これは指導者の資質の基礎を成すものであり、それとの関連を欠くならば、いかなる魅力的な資質も社会的本質を失うのである。政治的資質とは、一般的には、指導者の思想的信条、党の政策を正しく理解しその実現のために能率的に闘い、その政策を自己の活動の出発点とみなす能力とされ<sup>(25)</sup>、具体的にはつぎのような要素から成っている<sup>(26)</sup>。



(22) 普通、レーニンが、電報で、動物学者であり、社会活動家でもあったエヌ・クニポヴィチへ、漁業の専門家であるヴェ・メイスネルの評価を、① 誠実性の観点から、② 政治的立場から、③ 専門知識、④ 行政官としての能力の観点から、もとめた指示 (В. Ленин, ПСС, т. 53, стр. 97.) に、その理論的根拠がもてられている。(См., Ю. Озира, Кадры управления, их подбор и подготовка, <Вопросы Экономики>, 1973, №9, стр. 100~101.)

(23) См., Организация управления общественным производством, 1984, стр. 109~112. もちろん、これは分類の1つの例にすぎず、様々な資質がとりあげられている。例えば、上書の前の版では、政治的資質、組織的資質、実務的資質、個人的資質として、分類されていた。(См., Организация управления общественным производством, 1979, стр. 259.)

(24) 「政治的資質が指導者の実務的資質の基礎を形成し、それに明白に表現された階級志向性を付与する」(А. Китов, Психология хозяйственного управления, Профиздат, 1984, стр. 106.)

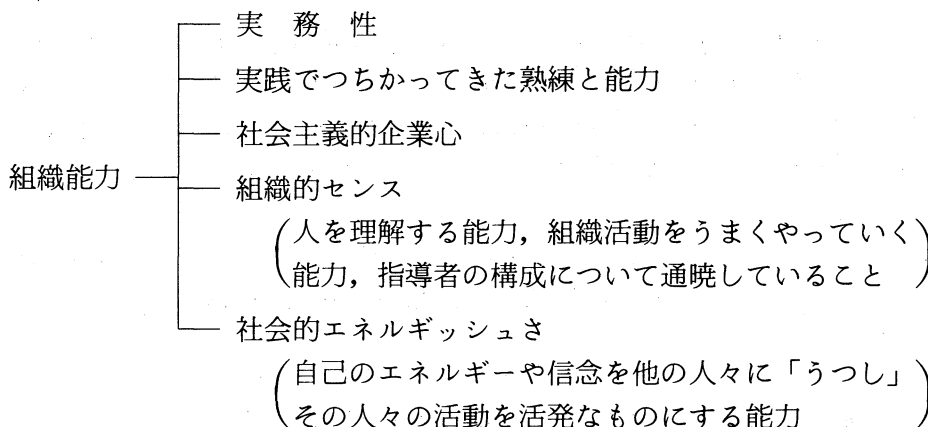
(25) А. Омаров, Руководитель, Издательство политической литературы, 1984, стр. 75.

(26) См., Организация управления общественным производством, 1984, стр. 110~111.

道徳的資質の基礎には、指導者は共産主義建設者の道徳法典の遵守の手本とならなければならないという考え方が存在している。この資質は、人間性、関心と動機の社会主義的志向性、公平さをともなった厳しさなどとして、上司と部下の関係に具体的にあらわれる。例えば、人間性とは博愛とか「隣人愛」のような抽象的なものではなく、集団、個々の従業員、安全技術、日常必需品の充足などの配慮という具体的なものであり、「この基本的資質を欠くならば、社会主義指導者のすみやかな活動は不可能となる<sup>(27)</sup>」また、公平さをともなった厳しさとは、労働規律や秩序、計画や義務の遂行に厳しい態度でのぞむとともに、乱暴な態度、大目玉やヒステリックなしかり方を人格を下げるものとしていましめた要求であり、規律に違反した従業員に対して、全体の状況、当事者の過去の行動そして集団の意見を充分考慮して接することを意味している。

社会心理的資質とは、集団主義の感情、社交性、イニシアティブ、心理的機転、自制心を意味している。これらによって、同僚、部下、上司、社会的組織と良好な関係を維持し、集団内に最適な心理風土を樹立することが可能となる<sup>(28)</sup>。

実務的(仕事上の)資質とは、発生した諸問題への適切なアプローチと目的達成への最も近い途を見出し、独創的であり、テキパキと根拠ある意思決定をおこない、それを首尾一貫してしかも高生産的に実現する能力のことである<sup>(29)</sup>。より具体的には、経済学、管理論などの深い知識、知性、強い意志、組織能力が要求され、特に、組織能力が重要視されている。この組織能力(организаторские способности)はつぎのような資質から成っている<sup>(30)</sup>。



(27) Там же, стр. 110.

(28) См., там же, стр. 111.

(29) А. Омаров, Указ. соч., стр. 78.

(30) См., Организация управления общественным производством, 1984, стр. 111~112.

## 2.2. 選抜、配置そして評価

管理カードルの選抜と配置はカードル対策システムの最も重要な構成部分である。<sup>(31)</sup>そして、選抜・配置活動のなかで中心的位置を占めるのが「評価」問題であり、<sup>(32)</sup>経営指導者に要求される諸々の資質が評価の基礎としてみなされている。従って、いかなる方式を用いればそれらの資質の存在をあきらかにできるか?が主要な問題となる。ソ連邦で利用されてきた評価方式は2つの方式(予測方式と実践方式)に大別される。<sup>(33)</sup>

予測方式(прогностический метод)とは、所定のポストへの挑戦者の将来の活動についてのモデル(仮説)を構築することを最終目的としてそれらの候補に関して情報をあつめる様々な方法や手段の総称である。アンケート資料の解析、候補者の特性分析や評価、上司・同僚・部下から評判や意見を聞くこと、心理テスト、本人との個人面接、がその代表である。

実践方式(практический метод)とは、候補者のために前以って構築されているモデル(仮説)を確認するあるいは論破する目的で、その候補者が管理機能の遂行に適しているか否かを実践的にチェックする手法や手段の総体である。意思決定と結びついた仕事をまかせること、一時的性格の統一課題を遂行する集団の長に任命すること、指導者の不在中に一時的にその義務を遂行させること、指導者職務見習、空席になっている職務へ一時的に配置すること、がその代表である。実践によるチェックはある人物の基本的な資質の総体をあきらかにし評価することを可能にする方式であり、責任あるポストへ異動させる場合には、実践的チェックを経て最終決定が為されている。

その他にも、状況分析法(метод анализа конкретных ситуаций)やビジネス・ゲーム(деловые игры)そしてソシオメトリー方式(социометрические методы)が、評価方式として利用されてきている。これらは一括してイミテーション方式(имитационные методы)と称せられることもある。<sup>(34)</sup>これは講義室で実践的狀況をつくりだす(模倣する)ことによっておこなわれるのであり、実践方式と同じく、評価だけでなく教育訓練にも利用されている。

ソ連邦では、現在、コンビネーション評価(комбинированная оценка)が最も信頼でき、また前

---

(31) 「カードルの選抜と配置はカードル対策システムの最も重要な構成部分である。……カードルの選抜とはある候補者が一定の職務に附随する義務の遂行に適しているかを決定するためにおこなわれる様々な資料の研究過程であり、つぎのような基本的作業の首尾一貫した遂行を含む。(1)候補者に関する情報の収集、(2)得た情報の処理、(3)候補者の資質の評価、(4)候補者の資質の総体とその職務の職能の遂行に必要な諸要求との比較、(5)候補者の比較検討とその職務に最も合致した人物の選択、(6)職務への任命。また、カードルの配置とは、カードルの選抜とは異なり、従業員を職務ごとに配分することであり、カードル選抜過程の結果である」(Организация управления общественным производством, 1979, стр. 252.)

(32) 「カードルの評価問題がカードルの選抜と配置に関する活動全体の中心に位置する。」(Там же, стр. 262.)

(33) См., там же, стр. 262~263.

(34) См., Эффективность труда руководителя, Мысль, 1982, стр. 234.



途有望なものと考えられている。<sup>(35)</sup> ここには、様々な評価方式の長所（例えば、活動結果に応じた評価、個人の特性に応じた評価）が結合しており、このようなアプローチが評価の正確性を増し、被評価者の将来の行動を予測する（特に、彼が新しいより責任ある職務に適しているか否かを判断する）可能性を拡げている。そして、評定（**аттестация**）が、経営指導者のコンビ

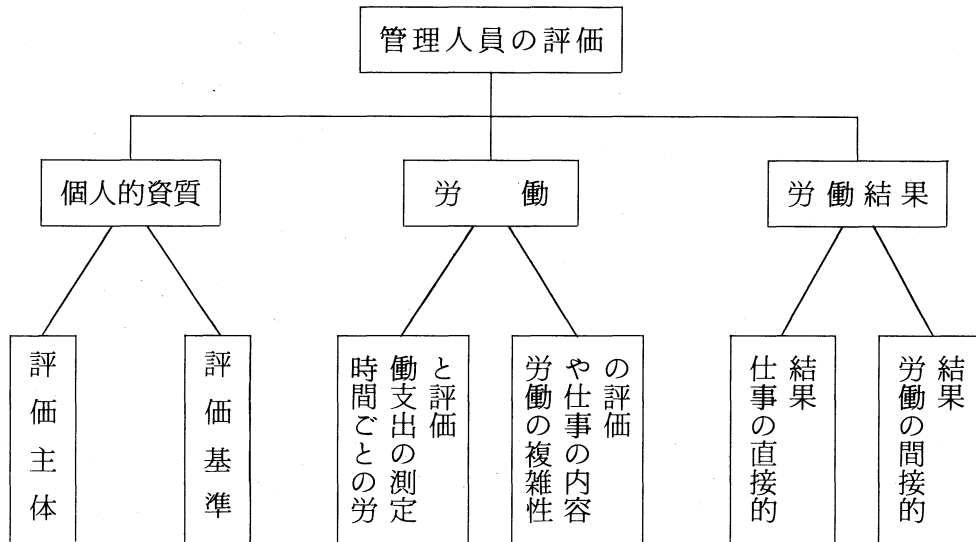


図1 管理人員評価指標システムのモデル

（出典） В. П. Махнарылов и дру., Управление социалистическим промышленным предприятием, Техніка, 1983, стр.123.

ネーション評価を保障する組織形態として、一般的に認められている。<sup>(36)</sup>

評定とは、ソ連邦の過去の多様な評価経験の研究を基礎としてまた社会主義生産の特殊性に依拠して、作成されたものであり、昇進プログラムの作成、指導者の最適配分、経営指導者候補の育成、技能向上プログラムの作成、カードル政策の勧告の準備、定員計画の変更等々に、重要な役割を果たしている。<sup>(37)</sup> これは、定期的に、3～5年に一度おこなわれる。評定対象者は、<sup>(38)</sup>

(35) А. Омаров, Указ. соч., стр.177. Конбинейшон評価については, Социальная психология и общественная практика, Наука, 1985, стр.23～35を参照のこと。

(36) 「経営指導者のコンбинейшон評価保障の一般に認められた組織形態が評定である」(Там же, стр. 178.)

(37) 「……政治的、実務的そして個人的資質評価の既存の経験の研究を基礎としてまた社会主義生産の特殊性に依拠して、我国では、評定制度が作成され導入されている……」(Инженерный труд в социалистическом обществе, Мысль, 1977, стр.260.)

(38) 評定の目的は、働き手が現在の職務にあって定期的な検討すること、昇進候補者をあきらかにすること、働き手の物質的および道徳的刺戟の改善、カードルの養成と再訓練の組織化の資料を得ることである。(См., Основы научного управления соц. экономикой, стр.248.)

上級組織によって任命されたり解職される人々を除いたすべての経営指導者（とスペシャリスト）である。<sup>(39)</sup>これはつぎのような手続きでおこなわれる。企業の指導者が、評定の実施のために、人事部が準備した手続きに従って、評定委員会を組織する（必要な場合には、複数委員会が組織される）。この委員会は評定の主観主義の克服との関連で大きな意義をもっている。なぜならば、「評定対象者を……よく知っている集団メンバーから成る評価……委員会を創設することによって、評価のある程度の主観主義を克服できる」<sup>(40)</sup>からである。従って、これは、指導者、高熟練スペシャリスト、党組織や労組の代表者から成り、議長と書記が選出される。評定の具体的期間と実施予定表は労組工場委員会の同意のもとで、企業長によって確認され、その活動開始1カ月前までに伝達される。

評定委員会の評定活動までには多くの準備活動が実施されている。すなわち、評定対象従業員に対して、直接の上司によって、党、労組あるいはコムソモール組織との協力のもとで、彼の個人的および実務的資質、長所や短所を全面的に特徴づける資料が準備される。これはすべて判定（отзыв）あるいは特徴づけ（характеристика）の形で文書化される。例えば、個人的資質、実務的資質、活動の結果、潜在的可能性が特殊な考課表に記入される。資質の評価は鑑定人による勤務評価を基礎として5段階法<sup>(42)</sup>で表に記入される。いかなる項目が評価されているかは表2でわかるであろう。人事部は、遅くとも評定の2週間前までに、判定資料を評定委員会に提出し、被評定者にも遅くとも一週間まえにはそれが知らされる。評定委員会は直接被評定者から意見をききそれらの資料を考慮して、挙手票決（открытое голосование）<sup>(43)</sup>によって、つぎの評定をおこなう。すなわち、基本的には現在の職務にあっている、委員会の勧告に従って仕事のやり方を改善するならば、現在の職務にあうであろう（1年度に再度評定を必要とする）、現在の職務にあっていない、の3つの判定である。それと同時に、委員会は

(39) 「上級機関によって任命される指導者は評定をうけない。技術労働者とスペシャリストそして低い環の指導者のみが評定をうける」(Организация управления общественным производством, 1984, стр.117.)

(40) Там же. また、オジラも、「評定の実施のもとでは、その集団性が主観主義の可能性をかなり克服する。評定委員会に上級指導者だけでなく被評定者の同僚を参加させることが重要である」と主張する。(В. Озира, Указ. соч., стр.113.)

(41) Е. Войченко, Планирование и организация работы отдела кадров, Вища школа, 1981, стр.194.

(42) 5段階の基準として、つぎのような「判定」基準が示されている。〈5〉——当該資質がたえずあらわれている、〈4〉——当該資質がほとんどつねにあらわれている、〈3〉——当該資質があらわれたりあらわれなかったりする、〈2〉——当該資質がまれにしかあらわれない、〈1〉——当該資質が極めてまれにしかあらわれないあるいは全くあらわれない。(См., там же, стр.205.)

(43) 評定に本人が参加していることがこのシステムの大きな特徴である。「指導者の評定の重要な特徴は、それが必ず彼（被評定者—宮坂）の参加のもとでおこなわれていることである」(Система работы с кадрами управления, стр.58.)

被評定者のより高い職務への昇進勧告をおこなうこともできる。これらの採決はメンバーの3/4以上の出席のもとで（但し、被評定者の不参加のもとで）おこなわれ、過半数の賛成を得て決定される。この評定の結果有力な候補者が若干名あらわれた場合には、選抜（подбор）がおこなわれる。つまり、実務的資質や個人的資質、活動の結果の最も重要な指標を選びたして、それぞれに「相対的な評価係数」を定めて、その係数に「評価点」（例えば、5 か 4 か）を乗ずることによって点数を計算し、総合点をもとめ、最高点を得たものが選考される仕組みである。以下にその具体例を示すが、この場合は《B》が選ばれることになる。この方式は「マトリックス法」<sup>(44)</sup>（матричный метод）と呼ばれている。

表2 指導者要員考課表

## I 全般的情報

- |        |            |
|--------|------------|
| 1. 氏 名 | 4. 党 籍     |
| 2. 職 務 | 5. 仕事の経験年数 |
| 3. 教 育 | 6. 民 族     |

## II 個人的資質、仕事上の資質、活動結果の評価

個 人 的 資 質	評価	仕 事 上 の 資 質	評価	活 動 結 果	評価
<ul style="list-style-type: none"> <li>政治的な成熟さ</li> <li>義務感と責任感</li> <li>規律性</li> <li>勉 強</li> <li>労働能力、肉体的忍耐力</li> <li>新しいものへの興味、イニシアティブ</li> <li>エネルギー、根気強さ、果敢さ</li> <li>的確な判断力</li> <li>平静さと忍耐強さ</li> <li>集団で働く能力</li> <li>道徳的資質</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>技術知識</li> <li>政治知識</li> <li>経済知識</li> <li>生産組織の知識</li> <li>全般的な文化水準、視野</li> <li>生産経験</li> <li>遂行される仕事の領域での知識</li> <li>集団に想起される課題の理解度</li> <li>交渉能力</li> <li>技能資格向上への精進</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>課題の遂行</li> <li>部下との相互関係</li> <li>指導者との相互関係</li> <li>社会的組織との相互関係</li> <li>仕事での自立性</li> <li>他の人々の理解</li> <li>約束の遂行</li> <li>企業での権威</li> <li>資源を利用する能力</li> <li>集団の育成</li> <li>社会的な活動</li> </ul>	

## III 潜在的な可能性

- より責任ある仕事へと抜てきできるか？（もしできないならば、その理由は何か？）
- 勧 告
  - 個人的資質と仕事上の資質から判断すると、いかなる職場で働くことが最も適当であるか？
  - その職務に就かせるために訓練をするには何が必要であろうか？
  - その訓練にはどれほどの時間が必要であろうか？
- 評価をおこなった者  

職務
氏名
日付
- 企業長あるいは企業長代理の決定、日付
- 何時いかなる訓練をおこなうのか。

（出典） Управление соц. промышленным предприятием, Техніка, 1974, стр.121.

(44) В. Махнарылов и дру., Управление социалистическим промышленным предприятием, Техніка, 1983, стр. 125.

表3 要員選考指標図（点数）

指 標	相 対 的 評価係数	候 補 者 の 評 価		
		A	B	B
I. 全般的情報、個人的資質				
・職 務	2	8	10	6
・教 育	2	10	10	8
・党 籍	2	10	8	8
・仕事の経験年数	2	6	8	10
・政治的成熟さ	2	10	10	10
・義務感と責任感	2	8	10	8
・規律性と勤勉	1.5	7.5	7.5	6
・労働能力、肉体的忍耐力	1.5	6	6	6
・新しいものへの興味、イニシアティブ性	1.5	6	7.5	4.5
・エネルギー、根気強さ、果敢さ	1	5	4	3
・的確な判断力	2	8	10	8
・平静さと忍耐強さ	1	3	4	5
・集団で働く能力	1	4	5	4
・道徳的資質	2	10	10	10
第一指標グループの総評価	—	101.5	110	96.5
II. 仕事上の資質				
・技術、経済、生産組織の知識	2	6	10	8
・全般的な文化水準、視野	1	4	4	5
・集団に提起された課題の理解	1	5	5	4
・技能資格向上への精進	1.5	6	6	4.5
第二指標グループの総評価	—	21	25	21.5
III. 活動の評価				
・課題の遂行	2	8	10	8
・指導者、部下、社会的組織との関係	1.5	6	7.5	6
・仕事での自立性	1	4	4	3
・他の人々の理解	1	4	4	4
・企業での権威	2	8	10	8
・資源を利用する能力	1.5	10	8	6
・集団の育成	1	4	4	4
・社会的な活動	1	5	4	4
第三指標グループの総評価	—	49	51.5	43
総 合 評 価	—	171.5	186.5	161.0

(出典) Там же, стр. 123.

このように、評定委員会は、企業長に、単に現在の職務にあってるか否かの判断だけではなく、個々の管理カードルの昇進あるいは達成された成果にたいする奨励、他の仕事への配置

転換、現在の職務からの解職についての勧告、また必要な場合には、被評定者の仕事振りの改善や技能向上等々についての勧告をおこなっている。そして、企業の指導者は、委員会の勧告を考慮に入れて、然るべき奨励処置を採り、必要な場合には（採決の結果、現在の職務にあわないと判断された）人々の他の仕事への配置転換を（彼の同意のもとで）実施する。このような配置転換を被評定者が拒否した場合、企業長は、評定の日から2カ月以内の期間中ならば、彼との労働契約を破棄することができるが、その期間をすぎた場合には、評定結果にもとづく配置転換は不可能となり、労働契約を破棄することもできなくなる。<sup>(45)</sup>

この評定方式が現実にもどのように応用されているかを、リホフ自動車工場（ウクライナ共和国リホフ市）で実施されている評定事例によってまとめてみる。<sup>(46)</sup>

この工場では、従業員の実務的資質、政治的資質、個人的資質の研究、スペシャリストの正しい配置の実施、ヨリ能力ある昇進補候者の発掘などのために、1973年から評定が実施された。この評定の実施に先立って多大な準備活動がおこなわれた。例えば、要員部によって、評定規定、評定をうける人々の職務一覧、その実務予定者が作成され、工場長に承認された。また、資質の全面的評価に対する客観的な公平なアプローチの問題に最も注意が払われていた。ここでは、評定がいくつかの委員長によっておこなわれている。つまり、

1. 職場長、部・課長およびその代理の評定に関しては、工場長の指導のもとに、
2. 技術課の働き手の評定に関しては、主任技師の指導のもとに、
3. 販売課の働き手の評定に関しては、工場長代理の指導のもとに、
4. 上級職長、職長および主産課の他の働き手の評定に関しては、生産部長の指導のもとに、
5. 技術者、エコノミスト、ノルマ化員の評定に関しては、エコノミスト主任の指導のもとに、
6. 会計働き手の評定に関しては、主任会計士の指導のもとに、おこなわれている。

そして、評定資料や委員会のメンバーの意見をもとにして、評定される人の出席のもとで評定がなされている。つまり、昇進に値する；今の職務に払っている；仕事での欠陥をなくせば今の職務にあうであろう、従って、1カ年後に再評定が必要である；生産を離れずに高等教育施設で学ぶならば今の職務にあうであろう；今の職務にあわない、の評定である。最後に、この工場の評定後の結果であるが、昇進を勧告された24人のなかの12人はヨリ高い職務へ任命され、残りの人々は資源として登録されている。また、現在の職務にあわないと判定された人々については、4人が他の職務へ配置転換され、3人は労働法に従って退職している。

(45) Е. Войченко, Указ. соч., стр. 197.

(46) См., А. Раадорожный, Социальное развитие трудового коллектива, Экономика, 1979, стр. 68~70. また、1983年から班長評定制度が導入された《レニングラード冶金工場》では、政治的、実務的そして個人的資質の評価を経て、評定委員会がつぎのような決定を下している。(1)《第1クラスの班長》、《第2クラスの班長》称号を授与する、(2)等級引上げの手続きを取るように技能資格委員会へ推せんする、(3)（職長職務あるいは大きな班の指導）資源として登録する、(4)技能向上コースへ派遣する、(5)班を指導する能力があると認める、(6)班長の義務から解放する。(См., Социалистический труд, 1986, №6, стр. 72.)

この評定は、1973年<sup>(47)</sup>から、多くの企業で実施されるようになったが、当初は、被評定者の技能の有無あるいは経済学、HOT、管理論等々の分野の知識の有無の確認に評定の重点がおかれていた。従って、このようなアプローチは指導者要員の客観的評価の可能性を制限し、選抜・配置などを含む人事対策システムの改善に必ずしも充分根拠ある情報を提供していたわけではなかった。1970年代の後半になって、諸々の資質の評価を基礎として評定がおこなわれるようになり、今までの欠陥が徐々に解消されつつある<sup>(48)</sup>。しかしながら、評定はいまだにいくつかの問題点を内包している。例えば、一番重要なそして複雑な問題は個人的および実務的資質あるいはその他の資質の評価のための基準（指標）の作成（選択）であろう。これに関しては、現在、つぎのように管理機能を担う指導者とそうではない働き手の評価対象資質を選別するなど、より良い評価基準をめざして努力が続けられており、今後の展開に注目したい。

表 4 管理機能を担っている指導者の評価網

評 価 要 因	点 数 評 価				
	5	4	3	2	1
I. 道徳政治的資質					
1. 党籍，義務感，個人的利害を義務の利害に従属させる覚悟					
2. 誠 実 さ					
3. 原 則 性					
4. 日常の行動					
5. 常識，自己の行動を現実の条件に一致させる能力					
6. 外観，行儀，小ざっぱりとしていること，礼儀正しさ					
7. 社会的積極性					
II. 組 織 能 力					
8. 集団を動員する能力					
9. 部下との関係の性格					
10. 上司との相互関係					
11. 計画し，仕事を部下に配分し，それを方向づけ，調整しコントロールする能力					
12. 厳しさ，規律を守り通す能力					
13. 部下を方向づけ教える能力					

(47) 「指導者カードとスペシャリストの選抜と配置においては、1973年からソ連邦に導入された全ソ的に統一した評定システムが重要な位置を占めている……」(В. Симчера, Подбор, расстановка и использование кадров управления, Вопросы Экономики, 1977, №2, стр. 98. 評定実施規定については, Сборник нормативных актов о труде, Часть 1, Юридическая литература, 1984, стр. 322~326 を参照のこと。

(48) この事情については, Система работы с кадрами управления, стр. 59 を参照。

評 価 要 因	点 数 評 価				
	5	4	3	2	1
14. 権 威					
15. 責任を引きうけること					
16. 意思決定のテキパキさ					
17. 部下への配慮					
18.					
19.					
Ⅲ 実務的技能					
20. 技術、テクノロジーの知識					
21. 経済学、労働組織、生産、管理の知識					
22. 個人的効率（作業能力、精励恪勤、組織性）					
23. 生産発達を展望できること、テクノロジー、生産組織の新しい方式を選択し、生産効率向上の途を見出す能力					
24. 仕事の知識（仕事に関する情報量、他部門との相互関係の知識）					
Ⅳ 相当部門の活動結果					
25. 労働生産性計画の遂行					
26. 評価時まで12カ月間プログラムを遂行すること					
27. 要員の流動性					
28. 労働規律と生産規律の違反数					
29. 生産物の質					
30. 自主的にそして指導者の援助のもとで新しい進歩的テクノロジー過程やHOT要素の定着に関して何をしたのか					

（出典） Е. Войченко, Планирование и организация работы отдела кадров, Виша школа, 1981. стр. 200～201.

表5 管理機能を担っていない働き手の評価網

評 価 要 因	点 数 評 価				
	5	4	3	2	1
Ⅰ. 道徳政治的資質					
1. 個人的利害を義務の利害に従属させる覚悟、党籍、社会的積極性					
2. 誠 実 性					

評 価 要 因	点 数 評 価				
	5	4	3	2	1
3. 原 則 性 4. 常識, 自己の行動を現実の条件に一致させる能力 5. 外観, 行儀, 小ざっぱりとしていること、礼儀正しさ  II 実 務 的 技 能 6. 仕事の知識 (仕事に関する情報量, その理解, 他部門との相互関係の知識) 7. 課題を正確に期限内に遂行できること 8. 仕事への関心 9. 技術水準 10. 良心的に課題を遂行すること 11. 労働能率の高さ 12. 労働規律の遵守 13. イニシアティブ 14. 同僚や部下そして上司との人間関係 15. 新しいものを研究しようとする志向 16. 創造的積極性  III 業 績 資 料 17. 合理化提案の数 18. 発表された論文 19. 特許, 発明 20. その他の質的および量的指標 21. 指導者としての資質があるか (昇進のため)					

(出典) Там же, стр. 201~202.

### 2.3. 配置転換システム—内部昇進制度の整備

この評定は、その導入以来、多数の企業で実施されており、<sup>(49)</sup> (特に規則的におこなわれている企業では) 多大な成果をあげている。これは (昇進を含め) 指導者職務の補充に利用されているが、すでに述べたごとく、その対象は (スペシャリストと) 一部の指導者職務であり、企

(49) 「最近では、……評定が……評価の義務的な組織形態となっている。」(シカラターン著宮坂訳『社会主義生産集団の科学』, 172ページ。)



業長を含めた企業内部のトップマネジメント層は上級機関によって任命され補充されることが多かった。<sup>(50)</sup>

今日では、中級経営指導者への登用には労働者集団の意見をくみとることが必要であるとの認識のもとで、その具体的な方法として選挙制度や審査制度の導入が問題提起され実験がおこなわれている。<sup>(51)</sup>例えば、いくつかの合同や企業では、職場や職区の党組織を直接の組織者として（そして、党委員会が全体を指導する形で）選挙が実施されている。ただし、現在労働者自身が直接選挙で選ぶことができる職務は下級経営者（例えば、職長）に限定されており、漸次中級経営者層にまで広げていこうとの傾向がみられる。

また、リガ生産合同《コムタール》企業では、1974年から、職長、職区長そして職場長のすべての職務が、定期的に（2カ年に1度）空席とされ、審査制度で補充されてきている。これはつぎのようなメカニズムで実施されている。<sup>(52)</sup>それぞれの小部門ごとの空席職務一覧表が公開される。企業のすべての従業員が候補者となる権利をもっている。申込みが一定の書式に従って人事部に提出され、人事部はその人物の実務的および道徳・政治的資質について公式的に資料を準備する。この場合、以前の評定の結果、勤務振り、個人的に知っている人々の意見、も考慮される。そして、これらの情報（資料）が、管理部、党組織、労組によって、詳細に検討される（候補者が存在しない場合には、他の小部門から抜てきされる）。このようにして作成された候補者リスト（普通1つの空席について数人いる）が管理部、党組織、労働組合の共同決定によって確認され、掲示板に公開される。候補者は職場や職区の全体集会にて全面的に審議される。集会に出席した人々は「賛成」あるいは「反対」の意を表明する。（あるいは他の候補者をリストに載せるように提案することもできる）。この結果、正確なリストが集会の全参加者の挙手採決によって確認される。審査は、空席へ最高の候補者を選出することによって、終了する。集会参加者の75%以上の支持を獲得した人物が候補者として認められる。選出されたものの職務への就任は企業長の命令によって実施される。<sup>(53)</sup>

上級機関による経営指導者職務への任令という補充パターンに変化が生じている。企業内部に限定すると、企業長は上級機関によって任命される職務であるが、このポストも最近では外部（他企業や党関係者など）から補充されるのではなく、内部から任令されることによって補充されている。<sup>(54)</sup>この場合、経営指導者は、普通、高等教育あるいは中等専門教育を修めその専門で実践的な活動経験を積んできたスペシャリストのなかから育成される。いうまでもなく、

(50) ただし、今日、すべての範疇の経営指導者を評定すべきであると問題提起されている。「すべての範疇の経営指導者への評定実施という非常に重要な問題の解決が迫られている」(Организация управления общественным производством, 1984, стр. 118.)

(51) 「最近、多数の経済運営組織において、指導者の審査選抜制度や選挙が実験的におこなわれている」(Основы научного управления соц. экономикой, стр. 251.)

(52) См., А.Омаров, Указ. соч., стр. 196~197.

(53) 「組織・法的な補充方式が……任命である。これは、基本的には、大臣、グラフク長官、企業長など……に、あてはまる。任命は、然るべき機関の命令、決定にもとづいて、おこなわれる」(Справочное пособие директору……, стр. 60.)

(54) См., А. Омаров, Указ. соч., стр. 205.

すべてのスペシャリストではなく、過去の仕事において組織的能力や指導者としての適性を示した人々が指導者の職務に抜推される（выдвигать）のである。<sup>(55)</sup> スペシャリストが企業長になる確率は $\frac{1}{15}$ であり、職場長が企業長になる確率は $\frac{1}{7}$ であるといわれている。<sup>(56)</sup>

社会主義企業ではどのような途を経て昇進しているのか。例えば、職場長を出発点とするとつぎのようになる。<sup>(57)</sup> 普通、職場長の昇進コースは垂直のラインでおこなわれる（いわば直上昇進）。職場長——上級職場長——交替班長——職場長代理——職場長の途である。ただし、このラインにそって指導職能のみを遂行する昇進コースは最近疑問視されている。すなわち、高い水準の職種能力をもつ指導者、つまりラインの指導だけではなく、職能的指導も可能な指導者が必要であるという認識である。これによれば、職場長——上級職場長——ディスパッチャー——職場長代理——職場長、あるいは職場長——工程技師——職場長というコースが考えられ、いわば配置転換型昇進となるのである。また、資本主義企業の社長に相当する企業長は、原則として、主任技師から任命されている。<sup>(58)</sup> 例えば、スヴェドロフスク地方では、企業長に任命された人々の40%の前のポストは主任技師であり、11%が企業長代理、17%が職場長、10%が部長であった（すなわち、約80%が内部昇進である）。<sup>(59)</sup> 主任技師の74%の前のポストが同一企業の職場長や部長であり、同じく企業長代理の50%が職場長や部長の職務を経験していた。

かくして、配置転換を含めた実践的経験の総括や諸々の資料の理論的検討にもとづいて、職場長の昇進コースとして（これは食品工業の一連の企業の経験ではあるが）つぎの途が考えられ

(55) 「すべてのスペシャリストが指導者になれるわけではないが、すべての指導者はなによりもまずスペシャリストでなければならない」(И. Сигов, Указ. соч., стр. 197.)

(56) См., Эффективность труда руководителя, стр. 230.

(57) また、ミンスク自動車工場では、職場長への途は典型的には、上級職場長—上級技師・工程技師—技術部品長—職場長代理—職場長となっている。また、この工場における現在の職務と過去の職務との関係が次の表で示されている。(Производственный коллектив: Функционирование и управление, Наука и техника, 1978, стр. 133.)

ミンスク自動車工場の管理要員の労働行程

現在の職務	過 去 の 職 務						
	職場長代理	職場長代理 要員訓練	技術部品長	工程技師 上級技師	技師 技術・工程	上級職場長	職 長
職 場 長	77.3	22.7	40.9	40.9	27.3	50	27.4
職 場 長 代 理		18.6	31.3	25	28.6	20	43.8
生 産 準 備 職 場 長 代 理			12.5	31.2	37.5	25	62.5
計画ディスパ ッチャー・ビュロー長			12	12	8	36	52
技 術 部 品 長				72.7	45.4	18.2	18.2

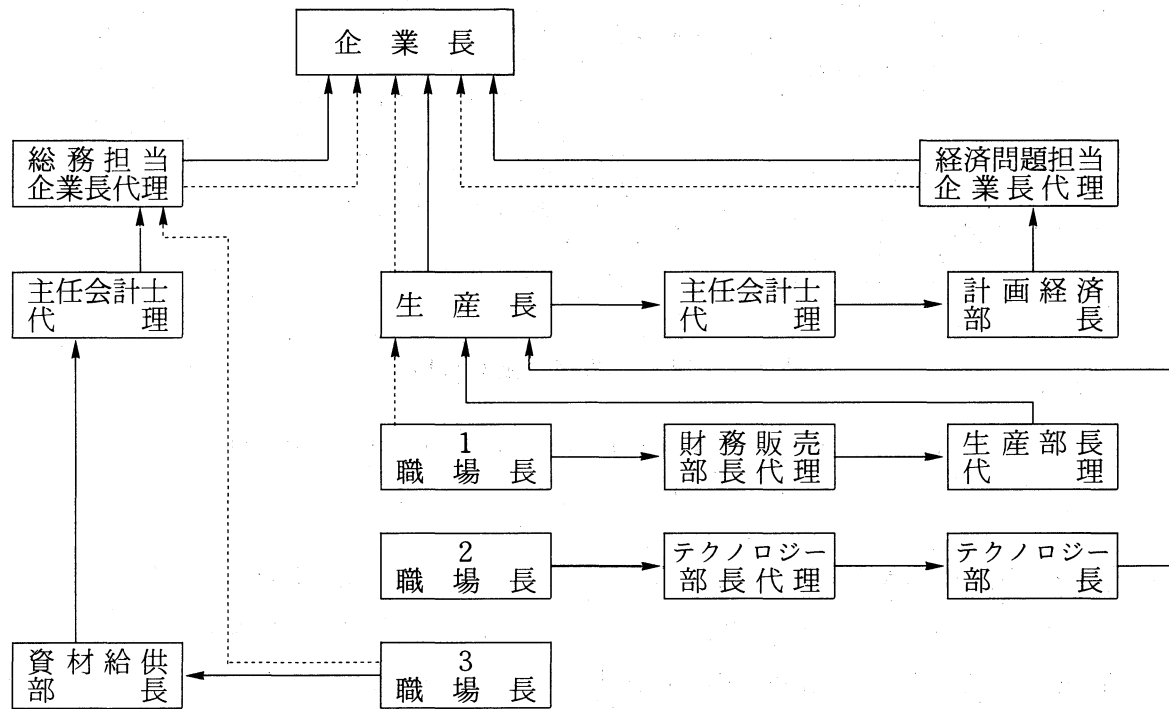
(58) 「主任技師が原則として企業長となる」(Эффективность труда руководителя, стр. 230.)

(59) 「企業長……の残りの20%は、党活動、労組活動、……他企業の同様な職務からやってきた」(А. Омаров, Указ. соч., стр. 205.)

(60)  
ている。

- (1) テクノロジー職場の職長——ディスペッチャー——職場長代理——職場長——生産部長——企業長
- (2) テクノロジー職場の職長——職長・工程技師——職場長代理——職場長——技術統制部長(テクノロジー統制部長)——生産担当企業長代理(生産部長)——企業長
- (3) 機械職場の職長——技師・機械技師——職場長代理——主任機械技師——主任技師——企業長
- (4) エネルギー職場の職長——技師・動力技師——職場長代理——職場長——主任動力技師——主任技師——企業長
- (5) テクノロジー職場の職長——上級職長——交替班長——工程技師——職場長——テクノロジー部長(技術部長)——生産担当企業長代理——企業長
- (6) テクノロジー及び機械職場の職長——ノルマ化員——職場長代理——生産部長(生産担当企業長代理)——企業長

ソ連の企業でも、一企業内で要員の配置転換を体系的に組織し整理することによって仕事の



----- 上級職務への直接任命

———— 「水平」異動後の任命

図2 要員の「水平」「垂直」異動

(出典) И. Скоробогатов, Совершенствование организации работы с кадрами в народном хозяйстве, стр.115.

(60) См., Социалистический труд, 1978, №8, стр.127~130.

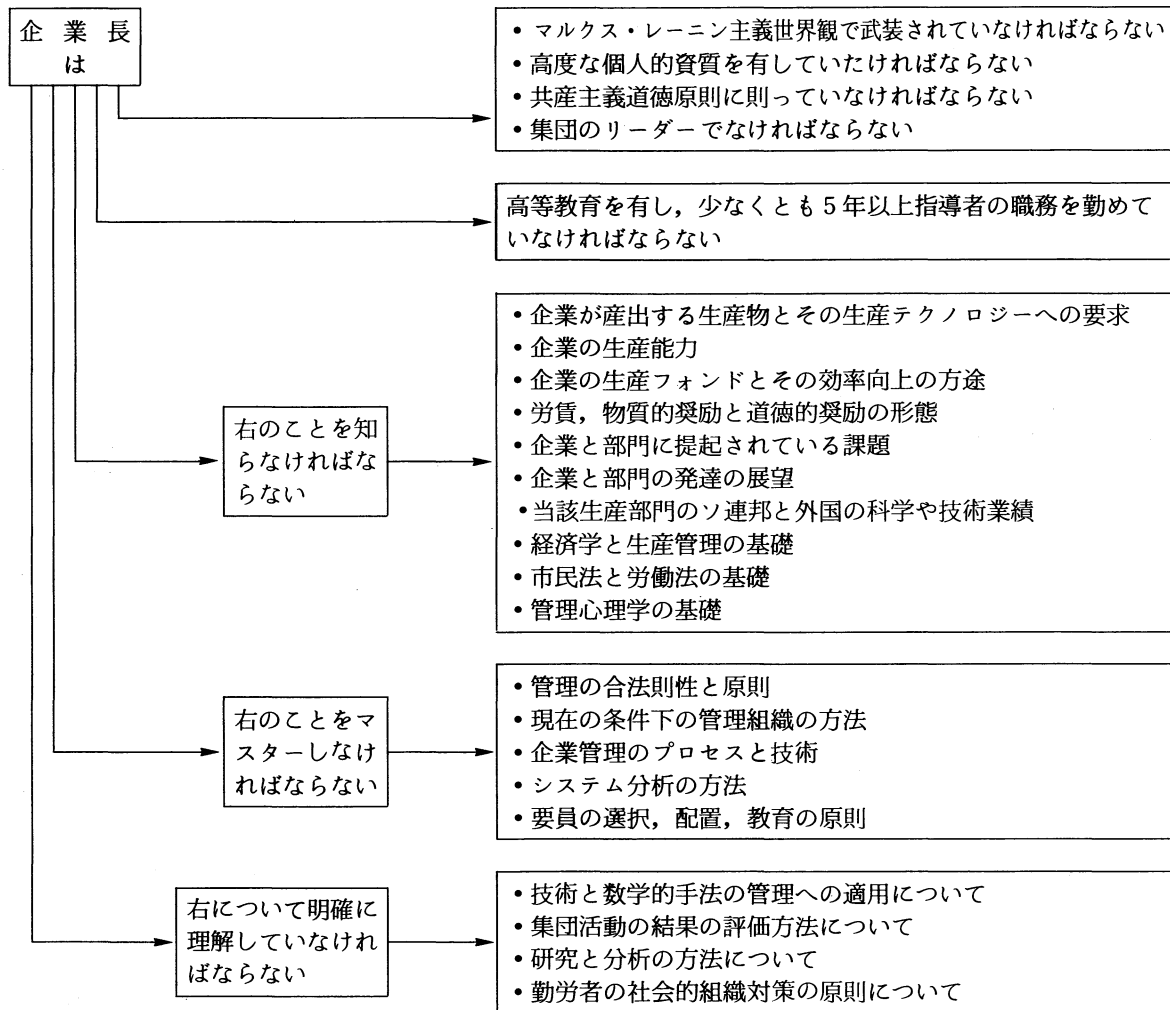


図3 企業長の職種—技能資格モデル

(出典) Теория управления соц. производством, Экономика, 1979, стр.198.

技能資格や視野の拡大を促進させながら、<sup>(61)</sup> 徐々に、内部昇進制度（これは典型的には——職場長を出発点に置いているが——左頁のように図示される）が整備されてきている。このことは、次節で検討するように、企業内外の教育訓練（施設）が充実してきたことの反映である。

(61) つぎのようにも云われている。「ライン構造の枠内での異動(職場の技師—職長—職場長—主任技師—企業長)は……ヨリ毅然とした責任感の強い企業長を育成する。機能構造枠内での異動(部の技師—上級技師—部長—企業長代理—企業長)は、知識は豊富だが非常に用心深いスペシャリストを育成するであろう。通信教育で教育をうけ理論と具体的な仕事を結びつけて昇進してきた『たたきあげ』(практик)(労働者—職長—職場長—主任技師あるいは生産担当企業長代理—企業長)は……エネルギーにまた支障なく『重要拠点』に慣れてきた人々である」(Эффективность труда руководителя, стр. 229.)

### 3. 「ソビエト型」経営指導者養成・技能向上システム

#### 3.1. スペシャリストから経営指導者へ

指導者の選抜（補充）や配置転換（内部昇進）は、彼らの養成・再訓練および技能向上を前提としている。将来の経営指導者候補は管理カードル予備軍（кадровый резерв）と称せられ、彼らの大多数は高等教育をうけている。ソ連邦では、経営指導者として活動していくためには高等教育施設（あるいは中等専門教育施設）を卒業したスペシャリストでなければならないのであり、<sup>(62)</sup>指導者となるためには高等教育施設で学ぶことが必要条件となっている。これは「高等教育施設養成制度」（вузовская система подготовка специалистов）と称せられている。

ソ連邦では、伝統的に、技術（工学）系の大学が多く、<sup>(63)</sup>この傾向は現在でも続いている。ただし今日では、伝統的な高等教育施設において経済指標や経済状況を分析し企業の最適発達計

表6 高等教育施設の数と部門別高等教育施設の学生数(年度初め, 1000人)

	1940/41年	1960/61年	1970/71年	1980/81年	1983/84年
高等教育施設の数	817	739	805	883	890
学 生 数	811.7	2396.1	4580.6	5235.2	5301.3
その内訳					
工業・建設	168.4	873.1	1825.7	2088.2	2094.9
運輸・通信	36.2	146.7	251.7	300.5	300.8
農 業	52.1	246.5	423.9	533.8	551.5
経済・法律	36.3	161.9	341.4	377.0	385.0
保健・体育・スポーツ	109.8	188.9	321.0	378.7	390.8
教 育	398.6	759.6	1315.7	1509.0	1528.5
芸術・映画	10.3	19.4	41.2	48.0	49.8

(出典) Народное хозяйство СССР в 1983, стр. 495.

画を作成する多面的な能力や創造的思考が訓練されるようになると同時に、管理領域の活動を直接に考慮したスペシャリスト養成もおこなわれるようになってきた。例えば、モスクワ技術経済大学のオルジョニキーゼ記念管理大学への改組はその方向の1つであり、1976年度から管

(62) 「技術教育や経済教育などの高等教育をうけてスペシャリストとして若干の実務経験を積むことが」経営指導者となる「一般的な基礎である」(Труд руководителя, Экономика, 1976, стр. 340.)

(63) 「ソビエト経営指導者の大部分は技術教育をうけ、一部分が経済教育をうけている。」(Организация управления общественным производством, 1979, стр. 268.)

理領域のスペシャリストを専門的に養成しはじめた。<sup>(64)</sup>だが管理カードル（特に経営指導者）の教育（訓練）は高等教育施設での養成によって終了するものではなく、高等教育施設卒業後も続けられている。というよりも、高等教育施設卒業以降の訓練（*послевузовская учеба*）が経営指導者養成訓練の主役なのである。<sup>(65)</sup>そして、これは（後で詳しく触れるように）工業では、基本的には、それぞれの省の枠内で、従って、部門別原則で、おこなわれている。

高等教育施設の卒業生が若年スペシャリストとして配分された多数の企業では、例えば、企業内経営指導者予備軍研修所（*школа резерва на предприятии*）が組織されている。これは経営指導者を養成する最も効果的な形態と評価され、このシステムを通して将来の指導者が育成されている。この研修所は、普通、3段階から成っている。<sup>(66)</sup>

#### 第一段階——若年スペシャリスト研修所

これはいまだ指導活動の経験のない若年スペシャリストに基礎知識を与えることを目的としている。ここでは、計画化、経済学、HOT、生産管理、労働法に関する一般的諸問題そして（設計部、テクノロジー部、技術統制部などの）基本的な部局の活動について、生産に従事したままで、教育がおこなわれる。教育期間はそれぞれの企業ごとに相異しているが、いずれの企業でも、技能資格審査委員会が終了時に若年スペシャリストが修得した知識を評価し、彼らの昇進やつぎの段階の予備軍として適切か否かの判断をおこなう。

#### 第二段階——中級指導者（*номенклатура начальников цехов, отделов, служб*）予備軍研修所

ここでは、生産を離れて、2週間（あるいは1カ月）にわたって教育がおこなわれている。教育プログラムは第一段階のそれと同じであるが、その内容がより具体的なものとなっている。

#### 第三段階——上級指導者（*номенклатура директора завода*）予備軍研修所

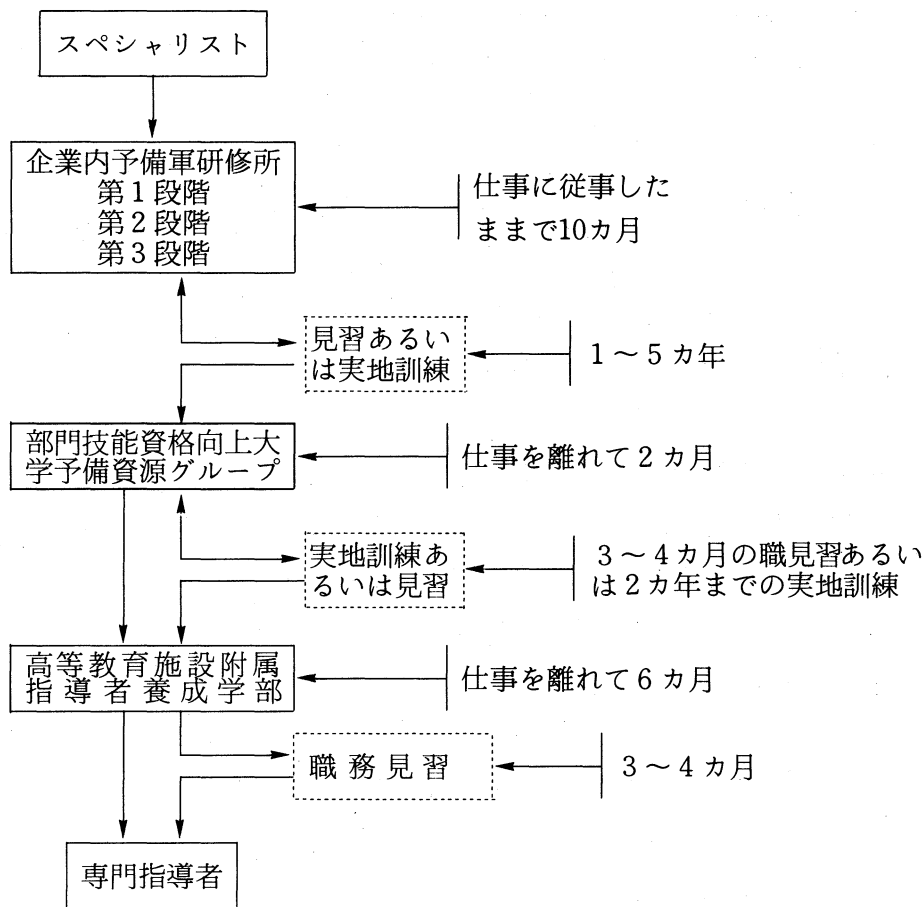
ここでは、生産を離れて、1～2カ年にわたって教育がおこなわれている。その訓練プログラムは、(1)生産管理の科学的基礎、(2)科学的労働組織(HOT)、(3)社会主義工業企業の経済学、(4)生産経営活動の計画化、(5)総論 [(a)教育学の基礎や心理学の基礎、(b)マルクス・レーニン主義倫理学の基礎、(c)優秀な職場長や部長の活動実践や活動スタイルを熟知すること] である。

将来の指導者たちはこの3段階の研修所を終了した後（あるいはその研修過程で）指導者職務を一時的に体験（指導者職務見習）し、また企業外の実習施設（例えば、部門別技能向上スクールや高等教育施設附属の組織者学部など——後述）において新しい知識を吸収しその技能

(64) См., Основы научного управления соц. экономикой, стр. 253.

(65) 「我国では高等教育施設卒業後の訓練が発達しており、これが管理カードル形成過程において主導的なものとなっている」(Теория управления соц. производством, 1983, стр. 250.)

(66) См., В Махнарылов и дру., Управление соц. промышленным предприятием, стр. 127; Содержание и методы подготовки кадров управления, Экономика, 1977, стр. 41～42; Е. Воиченко, Указ. соч., стр. 238～239.



(出典) Е. Воиченко, Указ. соч., стр. 239.

を向上させながら専門指導者としての途を歩んでいる。企業内研修所に入学できる年齢は40才までであるが、普通25～30才に集中している。<sup>67)</sup>このようなモデルに従えば、最短コースにのると7カ年で工場（企業）長となり（22～23才で入学すると、29～30才で企業長となる<sup>68)</sup>、それ以降は企業合同の長あるいは省長官という高い水準の指導者の候補者として知識あるいは経験を積み重ねることになる。

自動車産業では、(1973年時点で) 12企業において企業長見習研修所が設置され、将来の指導者が育成されていた。指導者見習は特別に作成されたプログラムに従っておこなわれる。この期間は2カ年までである。年齢40才までの（35才という説もある）高等教育をうけ職場長や部長などの職務を7～8年経験した人々が、指導者見習研修所の受講を許可されている。そして、彼らは、その見習研修期間中に、企業の組織構造、指

<sup>67)</sup> Е. Воиченко, Указ. соч., стр. 238.

<sup>68)</sup> И. Скоробогатов, Указ. соч., стр. 136.

導スタイルと指導方法、経済学、組織論、計画化、財務そして基本投資の諸問題、人員対策などについて、学ぶ。この産業では20人が候補者として研修所で学び、10人が見習を無事に終了し、6人が企業長へ、2人が主任技師へ、任命された、と報告されている。<sup>(69)</sup>

また、高等教育施設卒業後の経営指導者訓練を3つの「型」に区別することによって、その現状を整理することができる。すなわち、若いスペシャリストが最初の指導者職務への就任を前にして長期間にわたってうける養成（訓練）（基礎訓練）、それぞれの新しい職務への就任を前にしてうける短期間の訓練（職務訓練）、指導者が現在の職務に従事していくための再訓練（技能向上訓練）である。<sup>(70)</sup>

**基礎訓練（базовая подготовка）** これは専門指導者としての技能の基盤を形成することを目的とした訓練であり、いままでこの種の訓練をうけたことのない職長、職区長、職場長などの指導者あるいはそれらの職務への候補者を対象としている。この訓練はその人の労働生涯に一度だけおこなわれるものであり、教育期間は1～2カ年に及んでいる。

**職務訓練（должностная подготовка）** これはより上級職務への就任を前にした下級環あるいは中級環の指導者を対象とした訓練であり、基礎訓練の継続とその深化が基本課題である。訓練期間は3～6カ月である。これはそれぞれの部門の技能向上スクールや高等教育施設附属工業生産組織者学部（後述）でおこなわれ、例えば、技能向上スクールや組織者学部における2～4カ月の理論学習や1～2カ月の先進企業への見習として組織されている。

**技能向上訓練（квалификационная подготовка）** これはすべての環の指導者を対象としている。例えば、省長官などのクラスの指導者は、国民経済アカデミー（後述）で、職長から企業長までの指導者は、省庁や企業附属の技能向上コースや技能向上スクール（およびその分校）（いずれも後述）において、教育されている。教育期間は2カ月までである。この訓練は、大多数の部門で、定期的に——5カ年に1度——組織されている。

かくして、高等教育施設を卒業したスペシャリストはいくつかの養成（訓練）段階を経て経営指導者になるのであり、いずれにしても、ソ連邦では、経営指導者の養成と再訓練が企業内の教育施設と企業外の教育施設との密接な関連のもとでおこなわれていることがわかる。これは、一般に、管理カードル養成および技能向上の国家的システム<sup>(71)</sup>（государственная система

(69) См., Организация управления, Экономика, 1973, стр.102～103.

(70) См., Содержание и методы подготовки кадров управления, стр.85; Система работы с кадрами управления, стр.99. これは我国でも実践されている「キャリア計画」に類似している。事実、日本の人事管理方式を分析したアー・クーリツィン（А. Курицын）はこの「キャリア計画」に注目し、かなり積極的に評価している。（А. Курицын, Управление в Японии, Наука, 1981, стр.80～81. 拙訳『日本の人事管理研究』（2）、奈良産業大学紀要第2集、1986年参照。）

(71) Организация управления общественным производством, 1979, стр.267.



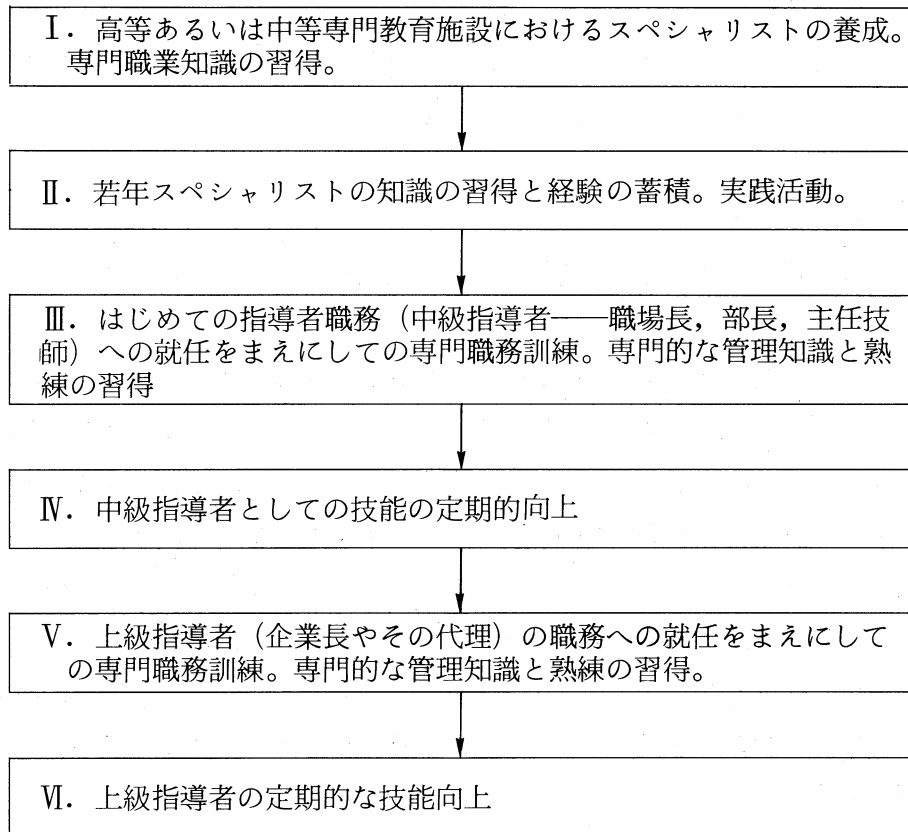


図5 指導者の形成の諸段階

(出典) Содержание и методы подготовки кадров управления,  
Экономика, 1977, стр.155.

подготовка и повышения квалификации кадров управления)と総称されている。つぎにこのシステムを簡単に検討したい。

### 3.2. 国家的な経営指導者養成技能向上システム

ソ連邦では、経営指導者（とスペシャリスト）の養成と再訓練活動がソビエト権力誕生の最初の年から組織された。<sup>(72)</sup>そして、その規模は漸次拡大し、養成（訓練）形態も発達し改善されてきた。このような国家的な養成・技能向上システムは、最近では、1967年6月6日のソ連邦閣僚会議決議《工業，建設，運輸，通信，商業の指導者およびスペシャリストの技能向上システムの改善について》からはじまり、<sup>(73)</sup>それ以降指導者（とスペシャリスト）の技能向上訓練をお

(72) Управление социалистическим производством, Мысль, 1979, стр. 206.

(73) 「統一的な全国的養成技能向上システム……の形成の最も重要な組織的前提が……1967年6月6日の決議によって決定された。」(Организация управления, Экономика, 1977, стр.178.)

こなう施設がまずつぎのように整備されてきた。<sup>(74)</sup>

- ・省庁の技能向上スクールと（巨大企業、組織の附属として設置された）その分校
- ・（若干の省庁によって設置された）部門間技能向上スクール
- ・高等教育施設附属技能向上学部
- ・省庁附属技能向上コース
- ・企業、組織、高等教育施設、中等専門教育施設、技能向上スクールおよびその分校附属の技能向上コース

と同時に、これらの技能向上システムの全般的な系統的指導の必要性が認識され、1967年にソ連邦高等教育および中等専門教育省科学指導委員会<sup>キャビネット</sup>が設置され、その後高等教育および指導者ならびにスペシャリスト技能向上に関する科学指導委員会へと改組された。また、指導者およびスペシャリストの技能向上の系統的指導をおこなう機関として、ソ連邦労働・社会問題国家委員会科学指導センターも設置され、主として部門間にまたがる諸問題の解決がそれに期待された。そして、1970年に、ソ連邦科学技術国家委員会附属として国民経済管理スクールが設置され、この機関に、指導者およびスペシャリストの技能向上を所轄官庁別におよび地域別に組織化し系統的な指導をおこなう義務が課せられた。その後、部門別省庁が最も有効的なそして包括的な技能向上管理機関となっていた。

この技能向上システムは多くの成果をあげたが、他方でいくつかの否定的な契機が顕在化し、科学指導委員会の系統的指導を制限するようになってきた。例えば、これは、教育期間、教育プログラムの内容、技能向上候補者の選抜基準、技能向上組織形態の効率基準等々の技術的、組織的、経済的諸問題の解釈をめぐる生じたのであり、系統的指導を十分に中央集中化できなかったことが問題とされた。このような状況のもとで、経営指導者やスペシャリストの養成および技能向上に関する組織活動、系統的指導活動、科学研究活動のすべてを統一する中央管理機関の創設が、専門家や学者から要求されるようになった。そして、1977年に、科学指導委員会をベースとして、国民経済の指導者およびスペシャリストの技能向上に関する教育指導管理局が設置されたのである。1978年には、同じく、ソ連邦高等および中等専門教育省附属として、国民経済の指導者とスペシャリストの技能向上に関する諸官庁連合会議が設置された。また、1978年には、高級経営指導者の養成を目的としたソ連邦国民経済アカデミー<sup>(75)</sup>が開設され、国民経済管理スクールがその附属とされた。

---

(74) См., там же, стр. 177~180; Подготовка и повышение квалификации руководителей высшего звена, Прогресс, 1985, стр. 136~150.

(75) 「1978年のソ連邦国民経済アカデミーの開設は我国の高級経営指導者カードル養成システム発達上重要な出来事であった」(В. Оазра, Управление экономикой и современный руководитель, Экономика, 1982, стр. 32.)

教育指導管理局は、技能向上システムの系統的指導、教育プロセスの効率向上提案の作成、教育プロセスの内容と質の組織的統制の実施、技能向上教育施設の国家的監査、をおこなっている。<sup>76)</sup> 諸官庁連合技能向上会議の創設は、管理カードル教育センターの活動の整合や技能向上制度全体の系統的指導の強化を考慮に入れたものであった。従って、科学技術国家委員会や社会労働問題国家委員会、ゴスプラン、科学アカデミー、部門省庁、全ソ協会《ズナーニエ》、全ソ科学技術協会、全ソ合理化発明者協会の代表者や、著名な学者たちが、その構成メンバーであり、教育プロセスの全般的組織原則、教育期間や教育計画の統一勧告、活動経験の交換の組織化などの基本的諸問題が、主として、検討されている。この諸官庁連合会議の決定は、技能向上スクール、学部、コースを傘下にもつすべての省庁にとって、義務となっている。

また、技能向上教育施設の教育指導活動を整合しそれに然るべき援助を与えるために、ソ連邦高等および中等専門教育省附属として、技能向上スクールのすべての校長がメンバーとなった、国民経済の指導者とスペシャリストの技能向上問題に関する科学指導会議が、組織されている。これは現在（社会政治的学科、経済、社会主義管理、法律、環境保護、自動管理システム、組織指導活動、能動的な教育方法、技術的な教育手段、高等教育施設附属技能向上学部長会議、外国の経験の研究、勤労者の経済教育などの知識分野や技能向上教育施設の活動方向ごとに組織された）16のセクションに分かれ、会議の決定をそれぞれの領域で実現している。

かくして、現在では、経営指導者養成・技能向上システムがつぎのようなサブシステムの総体として整備されている。<sup>77)</sup>

- ・高等教育施設や中等専門教育施設における多彩な管理専門家の養成
- ・部門別技能向上スクールや高等教育施設技能向上学部附属コースにおける企業経営者層の部門別教育システム
- ・企業経営者層の部門間教育システム
- ・高級経営者（すなわち、省長官など）の再訓練と技能向上
- ・国家的養成技能向上システムの方法論的指導
- ・個人的な自己啓発活動と社会的組織網を通しての教育

(76) 「教育プランとプログラムは……少なくとも3カ年に一度改正される」(Подготовка и повышение квалификации руководителей высшего звена, стр.142.)

(77) Теория управления соц. производством, 1983, стр.249~250. このような教育訓練の主要目的がつぎのように整理されている。(1)部門、合同、企業そして組織に、現代の科学技術革命下の社会主義生産発達のための技術的、経済的、社会的、組織的諸問題を総合的に解決できる高熟練カードルを保障すること。(2)すべての管理水準に専門的に養成された昇進候補者を供給すること。(3)すみやかな効果的な管理に必要な知識と熟練の総体を経営指導者に修得せしめること。(4)若い才能ある指導者やスペシャリストが必要な知識と熟練を修得することを援助すること。(Л. Бадалов, Совершенствование подготовки и повышения квалификации хозяйственных кадров, Знание, 1976, стр.46.)

### 3.2.1. 教育訓練施設の現状

このような「経営指導者教育訓練システム」のなかでは高等教育施設卒業以降の経営指導者(養成)技能向上システムが重要な位置を占めている。現在(1985年)、高等教育施設卒業後の経営者養成技能向上訓練はつぎのような施設でおこなわれている<sup>(78)</sup>。高級経営指導者はソ連邦閣僚会議附属国民経済アカデミーで、上級経営指導者は高等教育施設附属工業生産・建設・計画化組織者養成学部で養成(そして再訓練)されている。また技能向上訓練に関していえば、高級経営指導者の技能向上は、国民経済管理スクールにて、上級および中級の経営指導者の技能向上は、技能向上スクールとその分校、高等教育施設附属技能向上学部、省庁・企業・組織・高等教育施設・テクニクム附属技能向上コースで、実施されている。以下の行では、これらの教育施設の具体的な活動内容を検討したい。この作業によって現代ソ連の経営者養成訓練の現状の一端があきらかになるろう。

ソ連邦閣僚会議附属パンフィロフ (Е. Панфилов) 記念国民経済アカデミー (Академия народного хозяйства)

ここでは、高級経営指導者、すなわち、連邦省や共和国省の大臣と次官、グラフィク長官、工業合同、巨大生産合同の指導者が、(本来の仕事を離れて)2カ年の期間で、養成されている。指導者職務で大なる力量を発揮した年令45才までの高等教育を修めた働き手が入学を許可されている。このアカデミーの創設(1978年)によって、指導者養成は新しい高次の段階にはいったと評価されている<sup>(79)</sup>。

工業生産・建設生産組織者学部 (Факультет по подготовке организаторов) と工業生産計画化学部

これらの学部は1971~75年にかけて高等教育施設の附属として組織された<sup>(80)</sup>。今日では、組織者学部は、オルジョニキーゼ記念モスクワ管理大学、レニングラード技術経済大学、ハリコフ技術経済大学、ウラル技術大学、ドネツ技術大学、カザフ技術大学、タシケント技術大学、ゴーリキー技術建設大学、白ロシア国民経済大学、アベルバイジャンスク石油化学大学の10大学の附属として、計画化学部はブレハーノフ記念モスクワ国民経済大学の附属として、存在している。

これらの学部には、高等教育を修了し、卒業後少なくとも5カ年勤務し、指導者職務に力量を示した、年令40才までの指導者が、省庁および計画機関の派遣証を得て、入学している。具体的には、企業(そして、組織、機関)の指導者やその代理が(生産を離れて最高3カ月まで)、

(78) Подготовка и повышение квалификации руководителей высшего звена, стр. 137.

(79) См., Организация управления общественным производством, 1979, стр. 271. 「これは1978年に創設され、1980年6月20日、モスクワで、第一回卒業祝賀会が開催された。」(В. Озир, Указ. соч., стр. 32.)

(80) Управление социалистическим производством, 1979, стр. 206.

また職場、部、研究所の指導者あるいは指導者職務に予定されているスペシャリストが（生産に従事したままで最高6カ月の期間で）学んでいる。この学部では、管理論、計画化の基礎、管理の諸問題、数理経済的手法、工業経済学、財務論、OR、自動管理システム等々が講義され、同時に、聴講生が、自己の経験を利用しながら、自主的に問題の解決策を見出すことができるように、訓練されている。従って、講義やゼミナールなどの伝統的な教育方法とともに、ケース・スタディ、役割演技法、ビジネス・ゲームなどの教育訓練方法も積極的に利用されている。<sup>(81)</sup> 教育課程を終え卒業審査をパスした聴講生には「工業(建設)生産組織者」という技能資格が授与される。50以上の省庁が傘下の働き手をこれらの学部におくり、1976～77年の2カ年だけで約900人が6カ月プログラムで、900人以上が3カ月プログラムで養成された。だが、これは必要な人数の50%に満たなかったという。<sup>(82)</sup>

#### 国民経済管理スクール (институт управления народного хозяйства)

これは、1971年に、企業の指導者だけではなく、合同や省の指導者の知識水準を高めるために、ソ連邦科学技術国家委員会附属として設置され、その後国民経済アカデミーの一部門へと転化した。<sup>(83)</sup> ここでは、高級経営指導者（省長官、次官、計画機関の指導者、巨大企業の指導者など）が、（生産を離れて）2～3カ月の期間で、技能向上にはげんでいる。教育の基本課題は、管理問題および管理過程の最適化や意思決定の諸問題への総合的な、システムズ・アプローチを展開させることであり、一般管理機能（計画、組織、統制）やすべての管理活動に共通する分析および意思決定方式に関する知識の蓄積が、特に、重要視されている。<sup>(84)</sup> これがソ連邦の技能向上制度を統括している。<sup>(85)</sup>

#### 技能向上スクール (институт повышения квалификации)

これは、上級および中級経営指導者（すなわち、企業長、主任技師、部長、職場長など）（とスペシャリスト）の技能向上訓練の「基本形能」<sup>(86)</sup> であり、主として、部門別原則で、組織化されている。<sup>(87)</sup> 従って、具体的には、化学工業省技能向上スクール、ソ連邦軽工業省技能向上スクール、自動車産業省技能向上スクール、化学石油機械製作省技能向上スクール、ソ連邦冶金省技能向上スクールなどとして、存在している。これらのスクールのなかでは、ソ連邦軽工業省

(81) В. Озир, Указ. соч., стр. 35.

(82) См., Управление соц. производством, 1978, стр. 328.

(83) Организация управления общественным производством, 1979, стр. 271.

(84) Л. Бадалов, Указ. соч., стр. 15.

(85) 「国民経済管理スクールがこのシステム（技能向上システム—宮坂）を総括している」(Организация управления общественным производством, 1984, стр. 119.)

(86) Организация управления общественным производством, 1979, стр. 269.

(87) Управление соц. производством, 1978, стр. 324.

技能向上スクールが最も古く、40年代に創設されている。また、これらの部門別技能向上スクールの半数以上がモスクワに集中しているが、それぞれが地方に分校をもっていることが多い<sup>(88)</sup>。例えば、自動車産業では、1970年代後半に、モスクワに、技能向上スクールを開校した。これは、ゴーリキー、ミンスク、クィヴィシエフ、ヤロスラフリ、トリヤッチィ、に分校をもっている。そして、これらにはそれぞれ学部がある。一例をあげれば、モスクワの本校には、(1)「経済、計画化、HOT、生産管理」学部と、(2)「自動車製作」学部が、ゴーリキーのゴーリキー自動車工場附属技能向上スクール分校には、(1)「自動車製作」学部と、(2)「金属の高熱加工」学部が、ある。

高等教育や中等専門教育をうけた人々がこのスクールに派遣される。教育期間は生産を離れた場合は2カ月までであり、生産に従事したままの場合には6カ月までである。生産を離れてスクールで学ぶ場合には、平均賃金が保障される。技能向上スクールには、つぎの課題が課せられている<sup>(90)</sup>。すなわち、(1)それぞれの部門の経営指導者とスペシャリストに祖国や外国の科学技術、計画化、管理などの最新の業績を体系的に研究させること、(2)経営指導者たちの技能向上学習計画を作成し衆知せしめること、(3)様々な技能向上形態の成果や積極的経験を総括して普及させること、(4)講義概要や参考書を出版して聴講生の便宜をはかること、(5)技能向上スクールの学部やコースの活動を組織的にそして方法論的に指導すること、がそれである。

個々の連邦共和国には、全ソ連邦あるいは全ソ連邦・共和国省庁所属の企業のほかに、共和国的意義をもつ部門の企業も存在している。従って、連邦共和国には、主として部門間（正確に云えば、多部門にわたる）性格をもつ教育施設が存在している。これが諸部門連合技能向上スクールである。このスクールは、1969年に、白ロシア共和国、ラトビア共和国、リトフ共和国に創設され、その後、モルダビア、ウクライナ、ウズベックの共和国に組織されていった。例えば、1969年に設置されたラトビア共和国の諸部門連合技能向上スクール（リガ市）は、3学部（国民経済管理、経済、技術）、14講座、計画、出版編集、教育、科学の部門、2実験室、4研究所、図書館から講成されている。ここでは、指導者およびスペシャリストの養成と再訓練および技能向上がおこなわれている。これは「興味深い経験が蓄積されている」<sup>(91)</sup>スクールであり、国民経済管理学部ではつぎのような教育がおこなわれている<sup>(92)</sup>。(1)共和国省庁、企業の指導者を対象とした、2週間の自動管理システム(ACV)ゼミナール(60時間)、(2)共和国省庁の指導者代理を対象とした、2カ月間の管理改善およびACV適用教育(240時間)、(3)ACVの作成

(88) См., Научная организация производства, труда и управления, Московский рабочий, 1974, стр. 366.

(89) А. Раадорожний, Указ. соч., стр. 65~66.

(90) См., Управление соц. производством, 1978, стр. 324.

(91) В. Озира, Указ. соч., стр. 34.

(92) Управление соц. производством, 1978, стр. 326.

と導入に直接参加するスペシャリストを対象とした3カ月訓練(360時間)。これらの教育訓練は、原則として、生産を離れて、おこなわれている。

#### 高等教育附属技能向上学部 (факультет повышения квалификации)

これは、管轄下に高等教育施設を有する省庁によって、熟達した専門教員を擁する高等教育施設の附属として、ソ連邦高等および中等専門教育省の同意のもとに、組織されている。従って、その高等教育施設の専門に浴って教育がおこなわれている。教育期間は生産に従事した場合は3カ月までであり、生産を離れた場合は、6カ月までであり、技能向上スクールと異なり、高等教育をうけた人々だけがそこに入学を許可されている。<sup>(93)</sup> 普通、技能向上学部は部門間の性格をもっており、いくつかの省庁にサービスしている。

#### 技能向上コース (курсы повышения квалификации)

これにはいくつかのタイプがある。例えば、エヌ・バウマン記念モスクワ高等技術学校、モスクワ航空大学、ラトビア総合大学、ノヴォシビルスク総合大学、オルジョニキーゼ記念モスクワ管理大学、トリヤッチ記念レニングラード技術経済大学、キエフ技術大学、レニングラード技術大学では、1965年から、技能向上コースが設置されている。<sup>(94)</sup> ここでは、生産を離れて、教育がおこなわれており、連邦・共和国省庁の部局長や代理、企業長やその代理、主任技師などが、学んでいる。また、国民経済の各部門には、それぞれの省庁によってつぎのような技能向上コースが組織されている。省庁附属技能向上コースでは、生産を離れて最高2カ月、生産に従事したままで6カ月の期間で、訓練がおこなわれている。企業、科学研究組織、技能向上スクール(およびその分校)附属の技能向上コースでは、それぞれ1カ月と3カ月の期間で、教育訓練がおこなわれている。<sup>(95)</sup>

このように経営指導者(およびスペシャリスト)の技能向上システムは、主として、部門別省別管理原則によって組織されている。<sup>(96)</sup> しかしながら、このことは地域および部門間的な観点からの問題解決を排除するものではなく、制度的にも、前述のごとく部門間技能向上スクールが存在しているし地域(региональные)技能向上スクールも存在しているし、技能向上学部も部門間的な性格を帯びている。<sup>(97)</sup> これらの部門別および部門間教育訓練センターが統一的な指導のもとで機能していることが、ソ連邦の「経営指導者教育訓練システム」の特徴なのである。

(93) Там же, стр. 325.

(94) Там же.

(95) См., там же, стр. 326; Л. Бадалов, Указ. соч., стр. 17.

(96) 「現在の技能向上システムには……部門別管理原則が反映している」(Система работы с кадрами управления, стр. 91.) 上級および中級「経営指導者技能向上システムは主として部門別省別原則で組織されている」(Организация управления общественным производством, 1984, стр. 119.)

(97) Л. Бадалов, Указ. соч., стр. 30.

表7 技能向上教育施設の現状

技能向上施設のタイプ	1970/71年	1979/80年
国民経済アカデミー	—	1
部門別および部門間技能向上スクール (とその分校)	36 (53)	56 (82)
高等教育施設附属技能向上学部	80	113
工業生産・建設組織者学部	5	11
企業、高等教育施設、組織等々附属常 設コース	600	800

(出典) Система работы с кадрами управления.  
Мысль, 1984, стр. 88.

### 3.2.2. 教育訓練方法の特徴

以上の検討によって、ソ連邦の経営者教育が具体的には誰を対象としてどこでおこなわれているのかが不十分ながらもあきらかにされたので、最後にいかなる方法で教育訓練が実施されているかをまとめておく。経営指導者教育の過程ではいくつかの教育形態および方法が利用されているが、これらはつぎの5つに大別される。<sup>98)</sup> 講義, 自己啓発活動, 個人別指導 (консультация), プラクシカル・トレーニング (практические занятия) そして結果の統制と評価である。

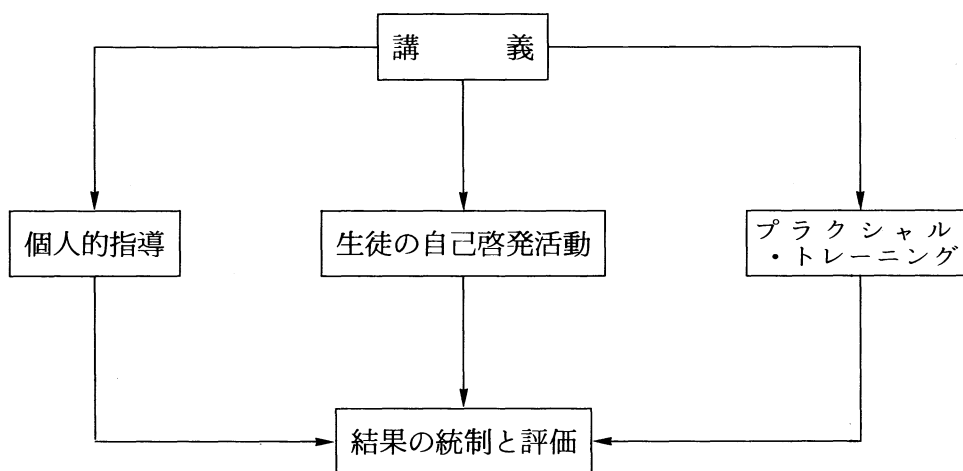


図7 聴講生の教育形態

(出典) Подготовка и повышение квалификации  
руководителей высшего звена, Прогресс,  
1985, стр. 185.

<sup>98)</sup> См., Подготовка и повышение квалификации руководителей высшего звена, стр. 185.



講義は（その有効性をめぐって周期的に批判が繰り返されているが）やはり今日でも主導的な地位を占めている。そして、自己啓発活動（самостоятельная работа）が、学習過程では、講義につぐ位置を占めている。個人的指導は講義や自己啓発活動を補充する形で実施されている。プラクシャル・トレーニングの形態は多様であり、例えば、体験交流ゼミナール、ケース・スタディ、ビジネス・ゲームなどが利用されている。結果の統制と評価は訓練プロセスの最後の段階であり、試験や公開審査などによって代表される。

これらの方式のなかでプラクシャル・トレーニングに注目したい。なぜならば、この方式が教育プランにおいて（その総訓練時間の）<sup>(99)</sup>少なくとも35%を占めなければならない、とのソ連邦高等および中等専門教育省の要請をうけて、近年益々重要視されてきているからである。このような傾向の背後には、(1)科学技術革命によって情報量が爆発的に増えた、(2)それらを一定期間の技能向上訓練で習得しなければならない、(3)このためには、教育過程の合理的な組織化が不可欠である、(4)聴講生が現代的な職業活動手法をすみやかに会得し、新しい認識力や職業能力を合目的的に学ぶことができるように、プラクシャル・トレーニングを最大限利用しなければならない、との認識が存在している。<sup>(100)</sup>

この方式は能動的な（активные）教育方法とも呼ばれている。そして、ビジネス・ゲームがそのなかでも最も能動的な形態として位置づけられ、<sup>(101)</sup>最近、多数の技能向上スクールや学部で幅広く利用されてきている。ビジネス・ゲームは、ソ連邦の研究者の理解に従えば、経験的モデルとしてまた経営者教育方式として、アメリカでは、1957年から幅広く適用されるようになったが、ソ連邦では1930年代から利用されたものであった。<sup>(102)</sup>そして現在（1985年）では、高等教育施設や技能向上スクールで作成されたビジネス・ゲームが400以上存在している。<sup>(103)</sup>いずれのケースにおいても、個々の指導者（候補者）が彼が現在働いているあるいは将来働く予定になっている（人工的につくられた）システムで、彼ら自身が意思決定をおこないその結果を分析することによって、管理を改善することを学ぶことが、この目的である。

(99) Там же, стр. 147.

(100) Там же.

(101) 「ビジネス・ゲームは教師と聴講生の理論的に最も能動的な相互作用の形態である」（Там же, стр. 191.）

(102) См., Содержание и методы подготовки кадров управления, стр. 132. Кожиминなどによれば、ビジネス・ゲームは普通アメリカ経営学の発見といわれているが、この発生の地はソ連邦なのである。（Е. Кузьмин и дру., Руководитель и коллектив, Ленидат, 1974, стр. 134.）

(103) Подготовка и повышение квалификации руководителей высшего звена, стр. 192.

## 4 おわりに

ソ連邦の経営者育成そしてその教育訓練システムには、いままでの検討からもわかるように、いくつかの興味深い特徴を見出すことができる。例えば、経営指導者に必要な資質として政治的資質が重要視されていることや（企業内外の教育訓練が有機的に結びつけられた）経営者養成（教育訓練）の国家的システムが整備されていることはその代表であろう。その他の特徴については本文にて若干検討してきたが、ここで（まとめに代えて）それらのなかのいくつかの（筆者が特に興味を覚えたものに限定しているが）特徴を再度とりあげて考察してみたい。

第1に、経営指導者に要求される資質とその評価について。経営指導者に要求される資質が評価において（たとえ上級経営指導者を除くとしても）評価されそれがいわゆる上級職務への昇進や補充（任命）と結びついているが、そのプロセスのどこに社会主義的な特色が存在しているのであろうか？ 本稿の事例では、政治的資質や道徳的資質が評価の対象となっていることにその回答の一部を見出すことができる。それとともに、社会主義企業心（предприимчивость）に注目したい。なぜならば、「指導者の思想的、実務的そして道徳心理的個性は、この資質（社会主義企業心——宮坂）に統合されている<sup>(104)</sup>」という主張があり、この特性に社会主義型の経営者のすべてが集約されていると思われるからである。だが、この具体的内容、特に（資本主義的企業心との比較という観点からみた）社会主義的な特徴が、必ずしも明確にされていない。

例えば、コズロヴァ（О. Козлова）編の『管理事典』でも、「社会主義的企業心は、社会的に意義ある課題の解決におけるエネルギー、機知、創意工夫、実践的な勘、テキパキさとしてあらわれる、個人の実務的資質である。社会主義的企業心は、なによりもまず、提起された課題を効果的に解決し、具体的な状況のもとで、社会主義的法規範と道徳規範を遵守して、組織あるいは社会全体のために最大限の利益を引き出す能力と、結びついている<sup>(105)</sup>」と解釈されているにすぎず、この文脈からは資本主義企業の経営者との相違が「社会主義的規範の枠内における企業心」としてしか理解できないように思われる。この点、オマロフ（А. Омаров）は、社会主義企業心の問題の「研究は、本質的には、はじまったばかりである。多くのことがあきらかにされていない。社会主義的企業心とはなになのか？ それは計画や国家的規律といかに相互に結びついているのであろうか？ 企業心が実用第一主義の方針を採り続けることができる限界、指導者の行動が社会的利益と矛盾する地点はどこなのか？<sup>(106)</sup>」と卒直に述べている。今後の大きな研究課題である。

(104) А. Омаров, Указ. соч., стр. 89.

(105) Управление социалистическим производством, Словарь, Экономика, 1983, стр. 185.

(106) А. Омаров, Указ. соч., стр. 89.

第2に、経営者の補充方法について。経営者の補充に選挙や審査方法が利用されてきていることも注目すべき事柄である。いずれの場合にも、対象職務は職長、職区長そして職場長<sup>(107)</sup>までであり、彼らは選出されると2カ年間その職務をつとめ、その後再選を待つことになっている。このように選挙や審査の対象の範囲が限定されているが、これは指導職務の機能を十分に熟知している人々のみが選挙に参加できるという考え方に拠るものであり<sup>(108)</sup>、従って、企業長の選挙は、一般労働者がその候補者の長所や短所および遂行している職務の内容を充分知りえないために、現実的ではない<sup>(109)</sup>、とされている。だが、これらの選挙あるいは審査制度によって、フォーマル集団とインフォーマル集団が一致し、安定した労働集団の創造が可能となるという成果<sup>(110)</sup>だけでなく、経営(管理)民主主義と主人公感情の強化が期待できるのであり、事実そのような事例も報告されている<sup>(111)</sup>。社会主義企業の経営者のあり方に大きな影響を与える制度として注目すべきであろう。

第3に、経営者教育方法について。経営指導者教育にビジネス・ゲームが多用されていることも注目に値する現象である。これは、指導者が諸問題の正しい解決法を、人工的に設定された条件下において、見出せるように、なんらかの経済的、心理的およびその他のプロセスを創りだし(模倣し)たものである<sup>(112)</sup>。そして現在、最高級経営指導者が利用できるモデルは作成されていない<sup>(113)</sup>とはいえ、それは実に多様なものとなっている。アメリカでは、「管理的技能<sup>スキル</sup>は学習可能であり、しかもそのような『学習』は、講義ないしはそれに類似した教授方法よりも、むしろゲームの経験によって、最も促進されるという仮定<sup>(114)</sup>」が存在し、1950年代後半になって急速に普及してきたが、ソ連邦でも、ビジネス・ゲームは高等教育施設や企業で経営指導者の技能向上のために利用される教育方法として極めて有益である<sup>(115)</sup>、との理解が増えつつある。

オジラ(В. Озира)などによれば、資本主義諸国で利用されているビジネス・ゲームは、主として、会社間の生き残り競争(конкурентная борьба)過程がモデル化されているが、社会主義にはそれとは異なるタイプのビジネス・ゲームが特徴的である。なぜならば、(様々な管理環の部分的目的を全体の目的へと導き、多様な意思決定センターの整合と相互作用を確保する指導者の能力が重要な意義をもっている)社会主義的な意思決定過程の組織化では、ビジネス

(107) См., Основы научного управления соц. экономикой, стр. 251.

(108) Управление социалистическим производством, Экономика, 1975, стр. 147.

(109) Управление соц. производством, 1978, стр. 317.

(110) Эффективность труда руководителя, стр. 232.

(111) См., А. Омаров, Указ. соч., стр. 196.

(112) Там же, стр. 233.

(113) Подготовка и повышение квалификации руководителей высшего звена, стр. 192.

(114) J. トムソン, L. ヴィドマー著片岡信之監訳『米ソ比較経営学』, ナウカ, 1986年, 165ページ。

(115) Е. Кузьмин и дру., Указ. соч., стр. 137.

・ゲームを利用した経営指導者教育に、この能力の養成が期待されているからである。例えば、全ソ科学指導センターで作成されたゲームをみてみよう。中都市で、大企業が設立される。企業の人員確保、地方および都市の社会経済発達、天然資源の利用等々の問題が生じる。これと関連して、様々な関係機関（その企業の企業長、自治体の幹部、州労働資源利用管理局の幹部、省の幹部）の利益が表面化してくる。このような状況を想定したゲームでは、様々な機関そして企業の相互作用がモデル化されている。そして、このゲームの参加者は、それぞれのグループの部分的利害の結びつきやその防衛プロセスを疑似体験することによって、様々な立場をヨリ良く理解しまた国家的利害を基礎とした解決法を実践的に学んでいくのである。<sup>(116)</sup>

「1975年11月にモスクワの郊外でビジネス・ゲームに関する最初的全連邦セミナーが開かれた。65人以上の専門家が参加し、多数の論文が発表された。中央数理経済研究所がこのセミナーの主要発起者の一つであったという事実を考えると、このテーマに対する注目の増大が今後<sup>(117)</sup>も予想される」（傍点原文）とのアメリカの研究者の見方が存在しているなかで、ソ連邦のビジネス・ゲームは今後どのように推進されていくのであろうか？ これは管理技術の継承をめぐる問題でもあり、ヨリ慎重な検討が必要である。

---

(116) См., Содержание и методы подготовки кадров управления, стр. 132~133.

(117) トムソン, ヴィドマー著片岡信之監訳『米ソ比較経営学』, 171ページ。